



# La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001

Sylvie Rolland, Sébastien Tran

## ► To cite this version:

Sylvie Rolland, Sébastien Tran. La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001. Nov 2006, pp.20. halshs-00143050

**HAL Id: halshs-00143050**

**<https://shs.hal.science/halshs-00143050>**

Submitted on 24 Apr 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001**

**Sylvie ROLLAND et Sébastien TRAN**

**Résumé :** si les normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation, il semblerait qu'après des années de certification, les responsables qualité doivent rendre compte des apports réels de la certification au sein de leurs organisations. Or, l'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérables déployés par les organisations pour répondre aux exigences de ce référentiel. Les résultats des études menées dans ce domaine sont loin d'être consensuels et sont souvent soumis à des conditions de mise en place de la certification ISO 9000 au sein de l'organisation. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure la certification peut permettre à une organisation d'atteindre des objectifs d'efficacité et sous quelles conditions. Une première partie est consacrée à la revue des études académiques qui ont cherché à appréhender le lien entre la certification et la performance des entreprises. Ensuite, une seconde partie expose les résultats d'une étude empirique portant sur plus de 835 entreprises, de secteurs et de tailles représentatifs des entreprises certifiées en France. Il apparaît, dans la comparaison des résultats théoriques et empiriques, une cohérence quant au caractère contingent de la certification et de son impact sur la performance de l'entreprise.

**Mots clés :** Certification, ISO 9001, performance, qualité

Sylvie ROLLAND

Maître de Conférences (Université de la Rochelle) et chercheur associé à Paris-Dauphine  
DRM-DMSP (CNRS UMR 7088)

Adresse personnelle : 33 avenue amerigo Vespucci - Apt 62 - 17 000 La Rochelle

Tél. : 06 88 47 57 29

Courriel : sylvie.rolland@univ-lr.fr

Sébastien TRAN

Enseignant-chercheur, CEREGE/Groupe Sup de Co La Rochelle et chercheur associé à M-Lab (ENS Cachan)

Adresse personnelle : 2, rue du petit Versailles – 17440 Aytré

Tél : 06 61 06 95 43

Courriel : trans@esc-larochelle.fr

## **La certification qualité est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Le cas de la norme ISO 9001**

**Résumé :** si les normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation, il semblerait qu'après des années de certification, les responsables qualité doivent rendre compte des apports réels de la certification au sein de leurs organisations. Or, l'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérables déployés par les organisations pour répondre aux exigences de ce référentiel. Les résultats des études menées dans ce domaine sont loin d'être consensuels et sont souvent soumis à des conditions de mise en place de la certification ISO 9000 au sein de l'organisation. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure la certification peut permettre à une organisation d'atteindre des objectifs d'efficacité et sous quelles conditions. Une première partie est consacrée à la revue des études académiques qui ont cherché à appréhender le lien entre la certification et la performance des entreprises. Ensuite, une seconde partie expose les résultats d'une étude empirique portant sur plus de 835 entreprises, de secteurs et de tailles représentatifs des entreprises certifiées en France. Il apparaît, dans la comparaison des résultats théoriques et empiriques, une cohérence quant au caractère contingent de la certification et de son impact sur la performance de l'entreprise.

**Mots clés :** Certification, ISO 9001, performance, qualité

## INTRODUCTION

Avec près de 650 000 entreprises certifiées au niveau international, les normes ISO 9000 de système de management de la qualité représentent l'une des pratiques managériales les plus diffusées dans le monde (Guillén M. et *al.*, 2002). Plus pragmatiquement, si les normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation, il semblerait qu'après des années de certification, les responsables qualité doivent rendre compte des apports réels de la certification au sein de leurs organisations. Or, l'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérables déployés par les organisations pour répondre aux exigences de ce référentiel.

Les résultats des études menées dans ce domaine sont loin d'être consensuels et sont souvent soumis à des conditions de mise en place de la certification ISO 9000 au sein de l'organisation. La question se pose alors de savoir dans quelle mesure la certification peut permettre à une organisation d'atteindre des objectifs d'efficacité et sous quelles conditions. La présente communication vise donc à cerner l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance de l'entreprise, bien que cette notion dans le domaine des sciences de gestion reste encore floue et ambiguë. Pour ce faire, notre analyse s'inscrit dans une logique comparative qui permet de discuter les résultats de la littérature portant sur les apports de la certification d'une part, et les résultats des apports tels qu'ils sont perçus par les managers d'autre part.

Une première partie est consacrée à la revue des études académiques qui ont cherché à appréhender le lien entre la certification et la performance des entreprises. Ensuite, à partir du cadrage théorique réalisé dans la première partie, nous présenterons les résultats d'une étude empirique portant sur plus de 835 entreprises, de secteurs et de tailles représentatifs des entreprises certifiées en France. En conclusion, la communication expose les déterminants du lien entre la certification et la performance des entreprises, et discute les conséquences des effets de la certification.

# **1. L'IMPACT DE LA CERTIFICATION ISO 9001 SUR LA PERFORMANCE : UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE**

De nombreux travaux ont été réalisés sur la certification qui est devenue un élément très important dans certains secteurs d'activité (aéronautique, automobile, transport...). Nous avons choisi de centrer cette revue de la littérature sur les effets de la certification sur la performance des entreprises, bien que ce dernier concept soit difficile à cerner puisqu'il existe plusieurs visions et dimensions de la performance. Nous distinguerons quant à nous trois principales dimensions de la performance qui nous semblent représentatives des principaux enjeux des entreprises actuellement : la dimension opérationnelle, la dimension économique et la dimension organisationnelle.

## **1.1. CERTIFICATION ISO 9001 ET PERFORMANCE OPERATIONNELLE**

### **1.1.1. Les processus productifs**

Créées initialement comme contrôle interne de la production, les démarches qualité se justifient souvent par la volonté d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise et de répondre aux nouveaux impératifs des systèmes de production post-fordiens (réactivité, traçabilité des flux, différenciation des biens...). On peut alors s'interroger sur le rôle de ces démarches et leurs certifications dans l'efficacité des processus opérationnels de l'entreprise. Bien que l'amélioration des processus opérationnels soient mis en avant dans quelques *success story*, ce résultat n'est pas soutenu par l'ensemble des études. Par exemple, une recherche portant sur des entreprises américaines et canadiennes dans le domaine électrique/électronique compare les entreprises certifiées et les entreprises non certifiées et montre qu'il n'y a aucune différence sur la performance opérationnelle entre les deux groupes (Simmons BL, White M.A. ; 1999).

D'autres études au contraire prouvent un accroissement de la performance. Ainsi, pour savoir si la certification conduit à une meilleure productivité, Corbett et *al.* (2005) analysent les données d'entreprises certifiées ISO 9000 dans trois secteurs économiques américains qui comptent le plus grand nombre d'entreprises certifiées sur une période de 10 ans (1988-1997). Ils comparent ces données par rapport à celles de groupes de contrôle, constitués par des entreprises non certifiées des mêmes secteurs qui avaient une performance économique

comparable à celle des premières avant le lancement de programmes ISO 9000. Pour examiner l'effet sur la productivité, ils comparent si le coût des produits vendus exprimé en pourcentage des ventes s'est amélioré après la certification, c'est-à-dire s'il a diminué par rapport au groupe de contrôle. Or, les entreprises non certifiées font l'expérience de dégradations substantielles de la productivité, alors que les entreprises certifiées ont en général évité de tels phénomènes de déclin.

Ainsi, si l'impact positif de la certification ISO 9001 sur l'efficacité des processus opérationnels n'est pas avéré, un consensus semble néanmoins s'établir sur l'impact de la certification sur une meilleure communication interne de l'entreprise. Une étude sur les entreprises certifiées en Nouvelle-Zélande indique que les entreprises ont amélioré leur communication après la certification ISO 9000 (Lee et Palmer, 1999), y compris pour les plus petites. Zuckerman et Hurwitz (1996) indiquent que les relations interpersonnelles entre employés et managers ont été améliorées et que les conflits internes ont été réduits après la certification. Dernier exemple, une étude plus récente en Inde (Acharya U.H et Ray S., 2000) observe également une meilleure communication après la certification qui permet une meilleure compréhension par les employés des standards de fabrication et de leurs responsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise par les managers de ces processus.

### **1.1.2. Les processus de vente et de distribution**

La certification peut être aussi perçue comme un signal sur le marché dans une démarche commerciale et amène un certain nombre de questions : la certification ISO 9000 permet-elle de vendre plus ou mieux ? La certification permettrait-elle d'accroître son chiffre d'affaires ou ses parts de marché, de créer un avantage compétitif ou encore d'améliorer la relation client ?

L'étude de Corbett et *al.* (2005) souligne un effet positif de la certification sur la commercialisation. Mais cet effet est assez peu marqué et dépend du secteur industriel : l'effet est positif dans le secteur des équipements informatiques, des équipements électroniques, alors qu'il est inexistant dans le secteur de l'industrie chimique. La majorité des études de perception marquent une déception de l'impact de la certification ISO 9000 sur l'efficacité commerciale par les managers alors même qu'elle est initialement citée comme une des premières motivations à la certification (Skrabec, 1995 ; Ragothaman S. et Korte L., 1999).

Pourquoi semble-t-il exister si peu de bénéfices en termes commerciaux alors que la demande de certification est souvent une demande des clients de l'entreprise ? Plusieurs pistes de réflexion sont proposées : les entreprises auraient déjà bénéficié de nombreux avantages compétitifs ce qui atténuerait les effets de la certification ? La promotion de la certification ne serait pas optimale ? Les enjeux commerciaux ne seraient pas suffisamment intégrés dans la démarche de certification ? Par exemple, dans leur article qui établit un bilan des avantages et des inconvénients de la certification ISO 9000, Stevenson et Barnes (2002) expliquent que les déceptions engendrées par la certification et les maigres retombées externes (accroissement de parts de marché...) proviennent du manque d'intégration de la fonction marketing. Cette hypothèse est vérifiée par Corbett et Luca (2002) pour qui les principaux acteurs à l'origine du projet de certification sont par ordre décroissant la direction générale, les services qualité, des départements de production et enfin, dans une moindre mesure, les services marketing.

## **1.2. CERTIFICATION ISO 9001 ET PERFORMANCE ECONOMIQUE**

### **1.2.1. La performance financière**

Dans la continuité de la performance commerciale, on peut naturellement se demander si la certification ISO 9000 engendre de meilleurs résultats financiers pour les entreprises ? Corbett et *al.* (2005) étudient l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financier des entreprises en se basant sur plus de 21 482 certifications ISO 9000 délivrées aux États-Unis jusqu'en 1998 dans les trois secteurs représentant le plus grand nombre de certificats. Examinant l'effet de la certification ISO 9000 sur ces entreprises cotées en bourse, ils établissent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plus précisément, ils établissent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ont fait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif, de la productivité et des ventes, alors que les entreprises certifiées ont en général fait en sorte d'éviter de tels phénomènes de déclin et de sous-performance économique.

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement *absolu*, mais ont vu leur rendement *relatif* s'améliorer substantiellement, par comparaison avec leurs homologues non certifiés. ISO 9000 étant un « standard » d'organisation, sa mise en place au sein d'une entreprise ne peut

pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. Une entreprise doit disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter et qui peuvent ainsi constituer un avantage concurrentiel différenciateur. Néanmoins, ces résultats suggèrent que le fait de ne pas rechercher une certification ISO 9000 contribue à une évolution défavorable graduelle du rendement.

### **1.2.2. La performance sur les marchés financiers**

La certification ISO 9001 peut-être vue également comme un signal d'information sur le marché boursier, très sensible aux actions de communication réalisées par les entreprises. En effet, obtenir la certification ISO 9000 c'est garantir au marché que les produits offerts sont fabriqués et analysés selon un minimum d'exigences organisationnelles, techniques et réglementaires censées satisfaire les clients. En théorie, les marchés devraient donc réagir positivement à la possibilité qui est offerte de « prouver » la qualité de sa production d'autant plus quant l'organisme certificateur est indépendant : la certification ISO 9000 crée-t-elle alors une différence positive en matière de rendement boursier ?

Si l'amélioration de la qualité au sein de l'entreprise accroît sa valeur sur le marché (Aaker et Jacobson, 1994 ; Easton et Jarrell, 1998), le résultat des études menées à ce propos de l'impact de la certification qualité elle-même est contradictoire. Hendricks et Singhal (1996) prouvent que la certification accordée par un organisme indépendant accroît la valeur de l'action sur le marché tout spécialement pour les entreprises moyennes. Cette conclusion est également celle de Soteriou et Zenios (2000) même si Easton et Jarell (1998) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises qui ont eu une reconnaissance officielle (certification, prix qualité...) et celles qui n'en ont pas eu.

Plus récemment, Nicolau J.L. et Sellers R. (2002) analysent les réactions des marchés financiers envers les entreprises qui ont obtenu leurs certifications. En utilisant la méthode de l'évènement, ils examinent les différences observées sur le cours de l'action le jour J c'est-à-dire le jour de l'annonce de la certification au marché par voie d'annonce publique de presse. Ils observent ainsi le marché financier de 1993 à 1999 de près d'une trentaine d'entreprises cotées sur le marché financier espagnol. L'étude démontre qu'un cours anormal (dans le sens d'une « surperformance ») apparaît le jour de l'annonce de la certification. Ce résultat indique que le marché réagit positivement aux certifications qualité. Ces résultats confirment l'analyse théorique qui veut que la certification soit vue comme un signal réduisant l'asymétrie



d'information entre vendeur et acheteur. La certification devient ainsi un signal de qualité pour l'acheteur et le marché reconnaît de la valeur à ce signal. Ce résultat est à mettre en parallèle avec les effets de réputation du tiers certificateur et de sa communication envers les agents du marché.

Ce résultat est confirmé sur le marché français des sociétés du règlement mensuel et du second marché. Bernardi (2001) analyse les réactions du marché financier français lors de l'annonce de la certification ISO 9000. Sur l'échantillon retenu, le modèle utilisé pour estimer l'évolution des rendements consécutive au signal « certification ISO 9000 » fait apparaître un résultat assez probant : l'annonce de l'audit de certification précédant de 60 jours la certification d'une entreprise engendre une réaction positive des marchés financiers. Ces réactions se traduisent en termes de rendement anormaux cumulés moyens pour l'échantillon par une surperformance d'environ 35% le jour de la certification. Toutefois, cette réaction n'est pas uniforme sur la totalité de l'échantillon. Il semble donc que la certification d'une entreprise constitue un variable de « signaling » efficace au sens de Spence (1973) et conformément à la situation envisagée dans les modèles classiques, l'annonce de certification est favorablement perçue par les marchés financiers

### **1.3 Certification ISO 9001 et performance organisationnelle**

Si l'on soutient comme Nonaka (1999) que dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantage concurrentiel durable est le savoir, on peut alors s'interroger sur le rôle de la certification ISO 9000 dans la gestion de ce savoir. L'ISO 9000 peut-elle favoriser la codification des connaissances, leur création, et ainsi faciliter leur transfert et leur diffusion ? La certification ISO 9000 est-elle un outil performant de gestion de la connaissance ou un facteur d'inertie ?

La recherche menée par Bénézech et Loos-Baroin (2003) analyse le lien entre processus de certification et apprentissage organisationnel en cherchant à caractériser l'accumulation de connaissances induites par la mise en place des normes d'assurance qualité. Ils étudient d'autre part la transformation de ces connaissances en compétences susceptibles de faire évoluer l'organisation. Ces chercheurs démontrent que la façon dont les documents du

Système de Management de la Qualité (SMQ) sont conçus et perçus au sein de l'organisation va influencer la dynamique d'apprentissage.

L'un des apports les plus importants de la mise en place de ces SMQ et de leurs certifications est l'impact du processus de rédaction des documents qualité sur la dynamique de l'apprentissage organisationnel définie comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement, modifie la gestion de situations et les situations elle-mêmes (Koenig, 1994). Dans le champ de la sociologie des organisations, les recherches portent ainsi sur la certification vue comme un dispositif d'apprentissage organisationnel (Bénézech D. et Loos-Baroin J., 2003), et plus largement comme un outil de la gestion des connaissances (Lambert G. et Loos-Baroin J., 2004), mais aussi comme un mécanisme de rigidification de l'organisation à travers la codification des savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail (Mispelblom, 1995).

Si on estime, à la suite de Senge (1990), que les organisations n'apprennent qu'au travers des individus qui la composent, l'impact du processus de certification sur l'apprentissage organisationnel dépend donc de la possibilité laissée aux acteurs de développer un apprentissage individuel. Bénézech et Loos-Baroin (2003) démontrent ainsi que si la mise en place du SMQ ne s'est pas faite de manière coercitive mais permissive, c'est-à-dire en tenant compte de l'avis de l'ensemble des salariés, il paraît possible de considérer que le référentiel normatif est susceptible d'avoir un impact sur la base des connaissances qui existent au sein de l'entreprise, et d'aider à la transformation de ces connaissances en compétences, aptes à faire évoluer l'entreprise. D'autres études mettent en évidence que, sous certaines conditions, une relation dynamique et complémentaire peut s'établir entre le SMQ et les outils de gestion de la gestion de la connaissance ou *knowledge management*. Lambert et Ouedraogo (2004) font ainsi apparaître un lien entre les démarches qualité et la gestion des connaissances. Les auteurs mettent en évidence que si les outils spécifiques de gestion de la connaissance entretiennent des liens de complémentarité avec les démarches qualité, les deux approches ne semblent pas agir aux mêmes niveaux de la structure organisationnelle.

Deux rôles bien distincts semblent se dégager en matière de gestion des connaissances. Tout d'abord, le rôle joué par des démarches qualité comme les normes ISO n'est certes pas négligeable mais il ne suffit pas pour créer des connaissances nouvelles. Les structures

temporaires de gestion de la connaissance organisent cette création au sein de communautés de pratiques, qui se défont une fois l'objectif atteint. Les approches qualité vont alors organiser la circulation de cette connaissance, ainsi que la formalisation et la standardisation de celle-ci afin de la rendre disponible à tous. Il apparaît ensuite que le SMQ remplit le rôle de cadre minimaliste à la codification et à la circulation des connaissances dans l'entreprise. En ce sens, on peut dire de façon un peu schématique que les démarches qualité organisent la circulation des connaissances alors que la gestion de la connaissance gère la création de celles-ci, caractérisant deux étapes complémentaires et nécessaires au management des connaissances. Utilisées en ce sens, ces deux approches peuvent avoir des effets complémentaires pour la création et la gestion des connaissances dans l'entreprise. Il est alors nécessaire d'organiser des points de passage entre ces différentes approches et d'éviter qu'elles n'évoluent de façon disjointe dans l'organisation.

## **2. ETUDE EMPIRIQUE : QUELLE PERCEPTION DE LA CERTIFICATION ISO 9001 PAR LES MANAGERS ?**

Après la revue de littérature développée dans la première partie, nous avons souhaité confronter les résultats des études académiques avec la perception des managers dans les entreprises. La thématique centrale de l'étude porte sur la valeur ajoutée de la certification ISO 9001 telles qu'elle est perçue par les managers de 835 entreprises, de secteurs et de tailles représentatifs des entreprises certifiées en France entre 2003 et 2004.

### **2.1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON**

Dans un premier temps, une étude qualitative a été menée sous forme de 24 entretiens semi-directifs en face à face, d'une durée d'heure à une heure trente auprès d'une cible privilégiée de directeurs qualité mais aussi de directeurs généraux, d'entreprises de secteurs et de tailles variées, certifiées ISO 9001. Cette phase avait pour but d'identifier les principaux apports de la certification pour l'entreprise. Une fois collecté, le matériau – intégralement retranscrit – a donné lieu à une analyse de contenu thématique. Cette phase a permis de révéler 3 facteurs principaux de valeur ajoutée de la certification ISO 9001 pour les entreprises :

- Le premier gain mis en avant est la communication : l'amélioration de l'image de l'entreprise et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis sont deux axes principaux cités par les managers : «*Pour nous c'est un plus, le fait d'être certifié, on peut prouver ce que l'on fait* », La certification est vue comme un outil de validation d'une bonne image de marque ;
- Le second gain, mis en avant est celui de l'amélioration interne via la mobilisation du personnel : «*Ce que nous apporté la certification c'est de nous tenir en tension. Tous les ans, les auditeurs nous font rebondir et nous permettent d'éviter le relâchement* ». L'obtention de la certification permet de mobiliser les acteurs de l'entreprise, de maintenir la pression, d'éviter que la motivation ne s'essouffle ;
- Enfin, le troisième gain porte sur l'efficacité commerciale avec trois axes principaux : la différenciation par rapport à la concurrence («*Afficher un certificat, c'est une carte de visite*»), la fidélisation des clients («*ne pas perdre de clients*»), le développement commercial («*gagner de nouveaux clients*»).

Cette phase a mis en évidence 6 apports principaux de la certification ISO 9001 tels qu'ils sont perçus par les managers : l'amélioration de l'image (1), la reconnaissance extérieure des efforts accomplis (2), la mobilisation du personnel (3), la différenciation par rapport à la concurrence (4), le fait d'éviter de perdre des clients (5), le gain de nouveaux clients (6). Ces thèmes ont servis de base à l'élaboration du questionnaire de la seconde phase quantitative de l'étude. Les principaux apports ont été ensuite soumis aux répondants sur chaque thème avec une question à échelle d'intervalles (Tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord), ainsi qu'une question portant sur la perception globale des apports de la certification (inexistants, faibles, importants, considérables).

Les apports de la certification tels qu'ils étaient perçus par les managers lors des entretiens apparaissent étroitement liés aux motivations initiales de se faire certifier. L'engagement vers une démarche de certification semble s'inscrire dans des logiques différentes. D'une part, l'entreprise peut s'engager dans une démarche de certification dans une logique volontaire d'amélioration globale de son image, que l'on pourrait qualifier de *démarche de progrès*. D'autre part, l'entreprise peut s'engager dans une logique volontaire focalisée sur une *démarche commerciale* («*pour se différencier de la concurrence* », «*pour pouvoir accéder à*

*un nouveau marché* »), mais elle peut aussi se faire certifier pour faire face à une obligation de réponse à une exigence de ses clients dans *une logique de contrainte* (« *parce que c'était une exigence client* »). Une question a donc été posée afin d'identifier la motivation principale initiale pour la certification.

L'étude quantitative a été menée auprès de 835 entreprises certifiées ISO 9001 de secteurs et de taille représentatifs des entreprises certifiées en France selon la méthode des quotas. Concernant la taille de l'entreprise, on trouve une majorité de PME dans l'échantillon et cela peut s'expliquer par le fait qu'elles se retrouvent souvent en position de sous-traitants dans les filières industrielles, d'où le besoin de ce faire certifier pour répondre aux exigences de leurs donneurs d'ordres et/ou de se différencier de leurs concurrents. Les très petites entreprises dont l'effectif est inférieur à 20 salariés représentaient 21% de l'échantillon tandis que 8% de grands groupes ont été interrogés dans le cadre de l'enquête. Le profil des répondants de l'étude, et donc la vision du SMQ, se répartissait en trois fonctions dont une grande majorité appartenait à la direction qualité de l'entreprise : 22% de la Direction Générale, 75% de responsables qualité, 3% autre. Plusieurs questions fermées ainsi que des questions sur l'identification de l'entreprise et de la fonction du répondant ont été posées téléphoniquement à ces derniers. L'échantillon est composé majoritairement d'entreprises industrielles ce qui peut s'expliquer par le fait que ce sont les entreprises les plus enclins à se faire certifier ISO 9000 même si les entreprises de service sont également de plus en plus sensibles à cet aspect depuis plusieurs années. Les secteurs sont toutefois très diversifiés et permettent une bonne représentation du tissu économique en France<sup>1</sup>.

## **2.2. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE**

Les apports de la certification tels qu'ils sont perçus par les managers sont les gains directs ou indirects en termes de communication, d'amélioration de l'image de l'entreprise et la reconnaissance extérieure des efforts accomplis. Le dernier apport mis en avant fait de la certification un outil fort de mobilisation du personnel. Ces résultats (figure 1) montrent bien que la certification recoupe différentes logiques mais il s'agit avant tout pour les entreprises

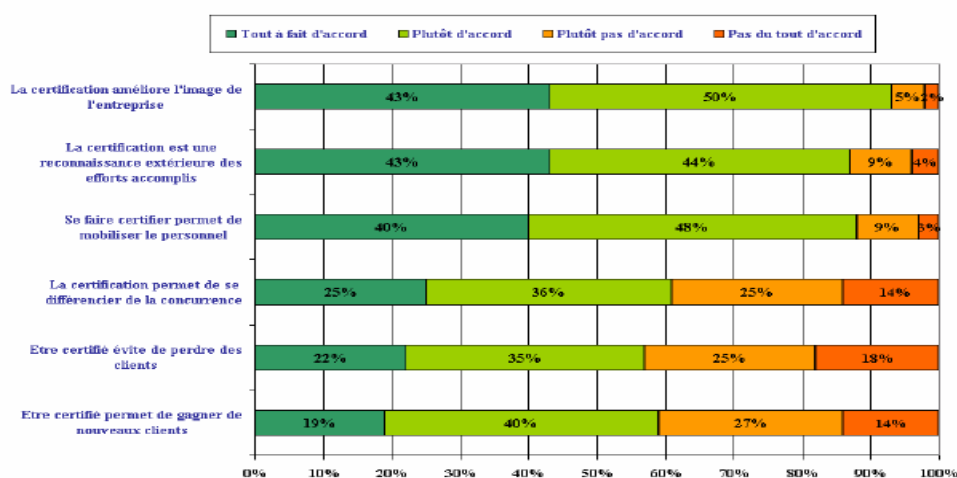
---

<sup>1</sup> La répartition des secteurs était la suivante : 24% pour le secteur service, 19% le secteur mécanique, 13% le secteur commerce de gros et de détail, 9% autre secteur, 8% le secteur agro-alimentaire, 8% le secteur construction, 5% le secteur chimie, 10% le secteur électricité, 4% le secteur transport et logistique.

de donner un signal vis-à-vis du marché, notamment aux autres acteurs qui disposent d'une rationalité limitée (Simon, 1947) et qui doivent faire face à une problématique de traitement et de tris de l'information. On retrouve à ce stade un des résultats de la théorie de l'agence qui montre que la certification et la normalisation sont une incitation pour réduire l'incertitude. Ce résultat s'explique aussi par le plus grand nombre d'acteurs avec lequel l'entreprise est obligée de travailler compte tenu des mouvements de désintégration verticale des filières et de l'émergence d'organisation en réseaux. La certification constituerait ainsi un support au processus de production d'objets collectifs.

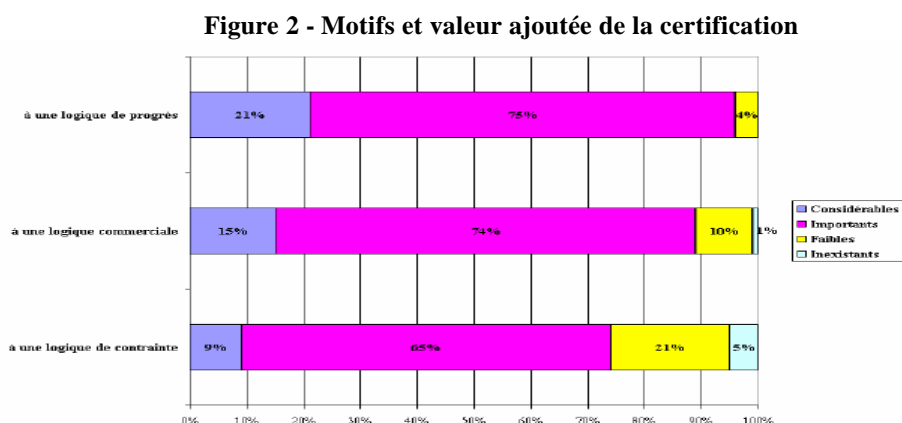
**Figure 1 - La valeur ajoutée perçue de la certification**

Base répondants : 835



A la question finale du questionnaire portant sur la perception globale des managers concernant la certification, 9% des répondants jugent que les apports de la certification sont considérables tandis que 1% jugent les résultats inexistantes. 69% des interviewés considèrent que les apports de la certification sont importants, ces résultats sont identiques quelque soit la taille de l'entreprise ou encore le secteur, tandis que 21% jugent ces résultats faibles. En extrapolant à la population totale des entreprises certifiées en France, entre 12 000 et 13 000 entreprises certifiées qualité considèrent que les apports de la certification sont importants. Le certificat apparaît comme un vecteur informationnel sur le marché afin d'améliorer la coordination des échanges, qui plus est dans un environnement marqué par une incertitude radicale. La perception du certificat est très positive pour les personnes interrogées mais il apparaît pour autant qu'ils n'ont pas une idée claire et précise du retour sur investissement puisque l'étude indique également que 60 % d'entre eux ne connaissent pas le coût de la certification.

Enfin, l'étude révèle que les apports de la certification perçus par les managers dépendent de la logique d'engagement, contrainte ou volontaire, dans la démarche de certification. Les tris croisés démontrent une différence entre la perception de la valeur ajoutée de la certification des managers et la logique volontaire ou contrainte de la démarche, ce qui rejoint également les résultats de la revue de la littérature dans la première partie (figure 2).



Globalement, la perception du SMQ est très positive quelle que soit la logique de développement. Les apports du SMQ sont jugés comme étant les plus importants dans une logique de progrès, ce qui souligne aussi l'importance d'une démarche volontaire de l'entreprise dans l'obtention de la certification. La question qui peut se poser est comment faire prendre conscience à l'ensemble de l'organisation de l'importance d'une telle logique en sachant qu'une démarche qualité fait souvent ressurgir les insuffisances et les jeux de pouvoir de chaque partie prenante.

### 2.3. ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

L'objectif de cette étude était d'examiner la certification ISO 9001 comme facteur de compétitivité des entreprises. En effet, quant on tente d'établir le type de relation qui prévaut entre la certification ISO 9000 et la compétitivité d'une entreprise, on s'aperçoit que les résultats des études semblent parfois contradictoires. Dans certains travaux académiques le lien est positif, d'autres au contraire démontre l'inexistence de ce lien. Notre étude empirique révèle des apports perçus importants de la certification mais ces conclusions doivent être modérées. En effet, il existe un biais dans cette étude du au profil de nos répondants car ce

sont en majorité des responsables qualité qui ne sont pas les plus impartiaux à pouvoir juger de la pertinence de leur système à créer de la performance. Fait marquant, l'étude empirique révèle que les apports de la certification perçus par les managers dépendent de la logique d'engagement, contrainte ou volontaire, dans la démarche de certification.

Même si le plus souvent la certification empêche une dégradation de la performance de l'entreprise dans le temps, la certification ISO 9000 n'est pas en tant que telle une garantie pour une meilleure performance. Il existe des conditions pour maximiser l'impact positif de la certification sur la performance de l'entreprise. Il apparaît ainsi, dans la comparaison des résultats théoriques et empiriques, une cohérence quant au caractère contingent de la certification et de son impact sur la performance de l'entreprise : la conclusion la mieux partagée par les études et vérifiée empiriquement est que le motif de certification apparaît comme la meilleure variable capable de prédire le niveau de la performance engendrée par la certification ISO 9000.

Or, il semble qu'un nombre non négligeable d'entreprises entrent dans la démarche de certification sous la contrainte ou par simple comportement mimétique entraînant ainsi une adhésion réelle au système ISO 9000 au somme toute assez modeste (Boiral, 2003). Ce constat devrait inciter les dirigeants à être davantage à l'écoute des doléances et des suggestions des employés par rapport à ISO 9000 afin de mieux adapter la mise en oeuvre de ce système aux besoins de l'organisation. Cette attitude d'écoute est cependant relativement rare car les employés sont en réalité très réticents à partager des informations pouvant compromettre la politique ou les pratiques de gestion adoptées par les dirigeants. Ce « silence organisationnel » (Morrison et Milliken, 2000) limite considérablement l'expression de propos divergents par rapport au discours dominant dans les organisations et restreint par conséquent les possibilités de remises en cause des habitudes. Ces dernières ne sont pas nécessairement souhaitées par les dirigeants davantage soucieux de l'image conférée par le certificat ISO 9000 que par son efficacité intrinsèque. Dans ce contexte, l'appréciation de la réussite de l'implantation de la certification ainsi que les attitudes à son sujet devraient peut-être se définir par rapport aux objectifs de l'entreprise.



## CONCLUSION

La revue de la littérature souligne le manque de consensus dans les travaux sur l'impact de la certification sur la performance des entreprises. Même si plusieurs travaux soulignent des effets positifs quant à la certification, ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne. Cette relation non mécanique entre certification et performance des organisations peut faire s'interroger les décideurs sur le choix de s'engager dans une telle démarche.

Il semble exister une relation positive entre le motif d'adhésion à la démarche de certification et les bénéfices que retire l'entreprise de cette certification. Terziovski et *al.* (2003) démontrent, à l'aide d'une étude longitudinale, qu'il y a un lien positif significatif entre les motivations pour se faire certifier des managers et l'impact de cette certification sur la performance de l'entreprise. Ils testent le degré d'efficacité de l'ISO 9000 selon le niveau de la culture qualité existante au sein de l'entreprise et selon le type de motivation pré-existante à la certification. Les deux facteurs qui influencent le plus le lien certification-performance sont la culture qualité et les motivations qui sous-tendent la recherche de la certification.

Dans la même lignée, Singels et *al.* (2001) démontrent que les organisations certifiées qui ont des motivations internes atteignent une meilleure performance que les organisations certifiées qui ont agi sous la pression externe, notamment celles de leurs principaux donneurs d'ordres. Enfin, Jones et *al.* (1997) examinant le lien entre les bénéfices de la certification et les motivations initiales de l'organisation à se faire certifier, distinguent trois groupes d'entreprises entre les entreprises recherchant la certification de manière volontaire, celle le faisant sous une pression externe et celle le faisant pour les deux raisons. Ils démontrent que les entreprises appartenant aux catégories « volontaires » et « mixtes » ont un retour sur investissement de la certification ISO 9000 supérieur par rapport à ceux qui agissent par contrainte. En résumé, la certification ne produit ses effets bénéfiques qu'à partir du moment où elle naît d'une véritable volonté en interne, notamment de la direction générale.

Le choix de se faire certifier ou non peut être fonction de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise. Dans chacun des cas, le résultat final de la certification sur la performance diffère. Par exemple, Rust et *al.* (2002) testent l'impact du type de démarche qualité sur le niveau de la performance. Ils définissent trois types de démarche dans leurs

travaux : la démarche orientée vers la croissance du chiffre d'affaires grâce à une démarche qualité orientée vers le client ; la démarche orientée vers la diminution des coûts grâce à une optimisation des processus internes ; enfin, la démarche mixte qui est constituée de la recherche des deux objectifs précédents, c'est-à-dire combinant l'orientation client et l'optimisation des processus internes. L'étude démontre que les entreprises qui adoptent une démarche qualité orientée vers un objectif de maximisation du chiffre d'affaires par la recherche de la satisfaction client sont plus performantes que celles qui adoptent une démarche fondée sur la diminution des coûts ou une démarche mixte.

Les deux axes d'une démarche qualité (orientée client et optimisation de processus internes) ne sont pas les deux côtés d'une même pièce. Ces deux démarches sont disjointes et n'affectent pas l'entreprise de la même façon. La démarche mixte est porteuse d'une dégradation de la performance financière au niveau des rendements de l'action et le résultat symbolise la sanction du marché envers des dirigeants qui manquent de clarté dans leur stratégie et démontrent à travers l'adoption d'une démarche mixte leur aversion au risque. Buttle (1997) arrive à la même conclusion démontrant ainsi que plus les raisons de se faire certifier le sont pour des motivations marketing et commerciales (gagner des parts de marché, accroître la satisfaction client, se différencier de ses concurrents...), plus l'impact de la certification ISO 9000 sur la performance est important.

En synthèse des travaux académiques et de notre étude empirique, la certification ISO 9000 semble donc accroître la performance de l'entreprise d'autant plus que la démarche est volontaire et non contrainte et qu'elle est axée sur des bénéfices externes plutôt que sur des bénéfices internes.

Aaker D.A., Jacobson R., (1994), "The Financial Information Content of Perceived Quality", *Journal of Marketing Research*, 31, May, p.191-201.

Acharya U.H., Sanjit R., (2000), "ISO 9000 certification in Indian industries: a survey", *Total Quality Management*, Vol. 11, n° 3, p. 261-267.

Benezech D., Loos-Baroin J., (2003), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de gestion*, n° 36, p.11-41.

Bernardi Y., (2001), « Certification et performance boursière », *Revue Sciences de Gestion*, n° 28, p. 97-116.

Boiral O., (2003), "ISO 9000: Outside the iron cage", *Organization Science*, Vol. 14, n° 6, p.720.

Buttle F., (1997), "ISO 9000: marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, n° 8/9, p. 936-47.

Corbett C.J., Luca (2002), p6

Corbett C.J., Montes-Sancho M.J, Kirsch D.A., (2005), "The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis." *Management Science*, Vol. 51, n° 7, p. 1046-1059.

Easton G.S., Jarrell S.L. (1998), « The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance : an Empirical Investigation », *Journal of Business*, vol. 71, n° 2, p. 253-307.

Guillén M., Guler I., Macpherson M., (2002), "Global competition, institutions and the diffusion of organizational practices: The international spread of the ISO 9000 quality certificates", *Administrative Science Quarterly*, n° 47, p. 207-232.

Hendricks K.B., Singhal V.R., (1996), "Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation", *Management Science*, 42 (3), p.415–436.

Jones, R., Arndt, G., Kustin, R., (1997), "ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", *International journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, n° 6/7, p. 650-60.

Koeing (1994) p. 9

Lambert G., Loos-Baroin J., (2004), « Certification ISO 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas », *Revue Finance - contrôle - stratégie*, Vol. 7, n°1.

Lambert G., Ouedraogo N., (2004), 3<sup>ème</sup> édition du colloque métamorphose des Organisations 21 et 22 Octobre à Nancy « Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations ».

Lee K.S., E. Palmer., (1999). « An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zeland », *Total Quality Management*, vol. 10, n° 6, p. 887-899.

Mispelblom F., (1995), *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris : Syros.

Morrison E.W., F.J. Milliken, (2000), « Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 706-725.

Nicolau J.L, Sellers R., (2002), “The stock market ’s reaction to quality certification : Empirical evidence from Spain”, *European Journal of Operational Research*, n° 142, p.632 – 641.

Nonaka I., (1999), « L’entreprise créatrice de savoir », in *Le Knowledge management*, Paris : Editions d’organisation, p.35-63.

Ragothaman S., Korte L., (1999), “The ISO 9000 International Quality Registration: An empirical analysis of implications for business firms”, *International Journal of Applied Quality Management*, Vol. 2, n°1, p. 57-73.

Rust R.T., Moorman C., Dickson P.R., (2002), “Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both”, *Journal of Marketing* Vol. 66, p. 7–24.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.

Simmons, B.L., M.A. White., (1999). « The relationship between ISO 9000 and business performance : does registration really matter? », *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n° 3, p. 330-343.

Simon H.A., (1947), *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Economica.

Singels J., Ruël G., van de Water H., (2001), “ISO 9000 Series: Certification and Performance”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18, n°1, p. 62-75.

Skrabec Q.R., (1995), “Maximizing the benefits of your ISO 9000 campaign”, *Industrial Engineering*, Vol. 27, n° 4, p. 34-48.

Soteriou A., Zenios S.A., (1999), "Operations, quality and profitability in the provision of banking services," *Management Science*, Vol. 45, n° 9, p. 1221-1238.

Spence M., (1973), “Job Market Signaling.”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n° 3, p.355-374.

Stevenson T.H., Barnes F.C., (2002), “What industrial marketers need to know now about ISO 9000 certification A review, update, and integration with marketing”, *Industrial Marketing Management* , Vol. 31, p. 695-703.

Terziovski M., Power D., Sohal S.A., (2003), "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, p. 580-595.

Zuckerman A., Hurwitz A., (1996), "How Companies Miss the Boat on ISO 9000", *Quality Progress*, p. 23-25.